

**STAKEHOLDERS: DINÁMICA EN LA CONSECUCIÓN DE PROYECTOS CON  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS ORGANIZACIONES  
COLOMBIANAS**

MARGARITA ROSA MOGOLLÓN CARO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS

ESPECIALIZACION EN GESTIÓN DE PROYECTOS

2019

**STAKEHOLDERS: DINÁMICA EN LA CONSECUCIÓN DE PROYECTOS CON  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS ORGANIZACIONES  
COLOMBIANAS**

MARGARITA ROSA MOGOLLÓN CARO

Monografía de Investigación

Para obtener el título de Especialista en Gestión de Proyectos

ROBERTO CARLOS HERNÁNDEZ

Administrador de Empresas, Especialista en Gestión de Proyectos

Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS

ESPECIALIZACION EN GESTIÓN DE PROYECTOS

CARTAGENA DE INDIAS D.T y C

JULIO

2019

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del  
jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser el artífice de mi existencia en el mundo y darme la oportunidad de potenciar a diario mis conocimientos y aptitudes en mi etapa de desarrollo profesional.

A mis padres por enseñarme el valor de la constancia y la responsabilidad en la gestión de cualquier trabajo o actividad.

A Tito Alejandro, por su constante fidelidad y su compañía en momentos de tensión.

A Susana por la inocencia de su ser y sus constantes distracciones que llevaron a revalorar muchos enfoques.

A aquellas personas que me han brindado su apoyo a lo largo de mi carrera.

**MARGARITA ROSA MOGOLLÓN CARO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso un profundo y sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron significativamente al desarrollo de esta monografía.

De igual forma, agradezco a mi asesor por su total e indispensable colaboración al resolver inquietudes y proporcionarme ideas precisas en la redacción e intención de la investigación.

## **ABSTRACT**

El éxito en la gestión de proyectos dentro de una organización implica una correcta dinámica de los stakeholder involucrados y el componente de responsabilidad social empresarial que garantice la sostenibilidad de este una vez desarrollado.

En la consecución de proyectos es fundamental construir, fortalecer y mantener relaciones asociadas al núcleo del negocio en sus prácticas y procesos concernientes a una comunicación acertada que implica una apertura al diálogo y comprensión en los requerimientos y necesidades de los involucrados.

Para el caso de estudio, se establece que con la formación de grupos de trabajo y la dinámica derivada de estos, se permite la ejecución de cualquier proyecto organizacional de forma efectiva al elegir, coordinar la conducta y los recursos de un conjunto de individuos expuestos bajo el enfoque integral de la responsabilidad social corporativa.

El documento comprende una revisión documental, que abarca el estudio de dinámica de Stakeholders en un proyecto y el impacto en el contexto social bajo la figura asociada de la responsabilidad social empresarial.

## TABLA DE CONTENIDOS

Abstract.....	vi.
Lista de Tablas.....	ix
1. Problema de Investigación.....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema.....	3
1.3. Objetivos de la Investigación.....	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Justificación.....	4
1.5. Límites de la Investigación.....	6
2. Marco Teórico.....	7
2.1. Antecedentes de Estudio.....	7
2.2. Bases Teóricas.....	9
2.2.1. Dinámica de Grupo.....	9
2.2.2. Stakeholders.....	11
2.2.2.1. Definición y Antecedentes de su Relación.....	11
2.2.2.2. Principios y Normas de la Relación con Stakeholders.....	13
2.2.2.3. Beneficio de las Relaciones con Stakeholders.....	15

2.2.2.4. Etapas de la Relación con Stakeholders.....	15
2.2.3. Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	31
2.2.3.1. Opciones Estratégica de Responsabilidad Social Empresarial.....	36
2.2.3.2. Responsabilidad Social Empresarial en Colombia,.....	37
2.2.3.3. Empresas Socialmente Responsables en Colombia.....	38
2.2.3.4. Las Organizaciones, los Stakeholders y Responsabilidad Social en Colombia.....	40
2.3. Definición de conceptos.....	44
2.4. Formulación de Hipótesis.....	45
2.5. Marco Metodológico.....	45
3. Resultados y Discusión de tema.....	46
4. Conclusiones.....	49
5. Referencias Bibliográficas.....	50



**LISTA DE TABLAS**

Tabla 2. Priorización de Stakeholders.....	23
Tabla 4. Factores Claves en la Identificación del Perfil de los Stakeholder.....	30
Tabla 5. Obstáculos para la participación de los stakeholders.....	37

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las organizaciones encaminadas a participar activamente del desarrollo económico y social del país buscan sostenibilidad bajo una visión realista y estratégica que ofrece la responsabilidad social empresarial en conjunto con la creación de valor e intercambio para todos los involucrados en el proceso.

Un correcto entendimiento de la dinámica de los Stakeholders, posibilita una realidad más justa y benéfica para todos los implicados, esta comprensión se prioriza en función de la relevancia, materialidad, recursos y medidas procedentes de las interacciones, necesidades y demandas de los grupos de interés; es así que con un correcto cuadro de mando integral comprometerse con la gestión de stakeholder solo garantizaría un enfoque múltiple de la gestión de empresa o proyecto a desarrollar y un elemento crucial en el marco de estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.

En las organizaciones económicas, los gerentes de proyectos han considerado los Stakeholders de dos formas distintas:

La primera se basa específicamente en la consecución de beneficios para los accionistas o inversionistas del proyecto; la segunda se basa en la responsabilidad social del proyecto que

vela por la satisfacción de todos los individuos o grupos de personas con los que se relaciona (Ronald, 2005)<sup>1</sup>.

La estrategia de responsabilidad social empresarial estimula la concordancia con la estrategia del negocio medible y sistemático y esto se asegura a partir de la identificación y priorización de los Stakeholders, las matrices y esto se asegura a partir de la identificación y priorización de los Stakeholders, las matrices que establecen :poder-interés; poder –influencia; influencia-impacto en el diseño o implementación de un proyecto que busca sostenibilidad en el ámbito económico, social y ambiental.

Si se observa la gestión de Stakeholders desde una perspectiva ajena a la Responsabilidad Social Empresarial, no tendría significado , pues el impacto sería nulo para todos los involucrados en la actividad económica del proyecto dado que la sinergia de los mismos ,es la que garantiza un correcto proceso de inteligencia estratégica , orientada a la minimización de riesgos, fortalecimiento de ventajas competitivas que se reflejarían notoriamente en el clima, reputación y promoción de aprendizaje, innovación y desarrollo.

De este modo, esta investigación dará respuesta al interrogante ¿De qué forma se establece la dinámica de los Stakeholders en un entorno socialmente responsable sin obviar el enfoque diseñado y estructurado del proyecto organizacional puesto en marcha.

---

<sup>1</sup> <https://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/14649/37527>

## **1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿De qué forma se establece la dinámica de los grupos de intereses en un entorno socialmente responsable sin obviar el enfoque diseñado y estructurado del proyecto organizacional puesto en marcha?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Describir la dinámica de grupo de los Stakeholders en la consecución de proyectos socialmente responsables en organizaciones a nivel nacional.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer los beneficios que genera a los Stakeholders la dinámica de consecución de proyectos cuando una organización es socialmente responsable.
- Estudiar las variables inherentes al proceso de interacción de los Stakeholders en la sostenibilidad responsable de un proyecto.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

La implementación de proyectos en las organizaciones va integrada a un componente socioeconómico influenciado por todos los Stakeholders es así como, el director o gerente del proyecto debe ser idóneo para identificar, caracterizar y sobre todo controlar el campo de acción de cada uno de ellos; desde el referente económico de los inversionistas hasta la responsabilidad social que involucra la comunidad para lograr la meta del proyecto en los tiempos estipulados.

Según lo anterior, es preciso ilustrar que los Stakeholders van desde accionistas, clientes, empleados, proveedores, consumidores, activistas, autoridades reguladoras, ONGs, competidores y a la comunidad en general. Manejándose atributos como poder, legitimidad y urgencia variables según la dinámica e impacto en el proyecto sin obviar el valor intrínseco de los participantes.

En la dinámica de grupos de los Stakeholders, se deja claro que cada uno de ellos puede tener metas distintas y que varían en lo explícito y en lo específico del proyecto en curso; y estas diferencias son atrayentes al grupo motivándolos hacia el interés central, esperando con ello la cooperación efectiva en la dirección y gestión de la empresa, la co-creación del valor al proyecto, generación de riqueza, la sostenibilidad en el tiempo, los contratos relacionales e implícitos, rendición de cuentas con transparencia y auditoría tanto interna como externa.

La interacción entre la empresa y los Stakeholders provee un escenario de aprendizaje, proyectado a resultados financieros, económicos, sociales y medioambientales de la empresa.

La dinámica establecida en la relación con los stakeholder facilita un cambio potencial en cada estrategia a implementar, para mantener un Goodwill y un buen actuar en el ambiente competitivo del sector económico sobre el cual se gestó el proyecto.

Por ende, con el mejoramiento de la realidad competitiva y su valor agregado, la Responsabilidad Social Empresarial activa los componentes sociales, económicos y ambientales promoviendo la generación de beneficios (venta, rentabilidad, otros) una adecuada cultura y ética empresarial.

Las empresas cada vez se ven más obligadas a mantener un comportamiento responsable toda vez que cualquier acción o decisión debe ser evaluada teniendo en cuenta los valores y metas; contenidos propios de la dimensión ética de su cultura empresarial y que van ligados al impacto que las mismas puedan desencadenar en la sociedad y el medio ambiente, y en consecuencia al desarrollo sostenible basado en la legislación y normativa internacional integrada a la empresa.

En esta investigación se utiliza el método cualitativo; mediante un estudio analítico comparativo de fuentes documentales primarias y secundarias, y estudios de casos en la que

se expone la relación estratégica de la gestión de Stakeholder con el requerimiento ético y de responsabilidad para entender la dinámica de la relación de la empresa y sociedad.

### **1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Una de las limitaciones que generó el desarrollo de esta investigación fue:

La escasez bibliografía y/o estudios previos de investigación sobre Stakeholders y responsabilidad social empresarial en Colombia, limitación que constituye una de las bases de la revisión bibliografía que ayuda a sentar bases de comprensión de la investigación.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIO**

La gestión de Stakeholders se considera una plataforma para el desarrollo de la práctica ético-económica y de la responsabilidad social empresarial, intensificada en los últimos años como un elemento crucial para la sostenibilidad e interacción en estrategias, políticas y acciones.

Recordando a Ackoff (1994 y 2000), las empresas se consideraban máquinas, que carecían de propósitos propios y cuya única función era servir a sus propietarios con el fin de que estos si pudieran obtener sus propios objetivos que consistían, casi exclusivamente, en la obtención de ganancias. De tal modo que se creía y se aceptaba que la función social y la única responsabilidad de las empresas era brindar a sus propietarios un determinado rendimiento sobre sus inversiones.

Después de mediados del siglo XX, Bowen (1953) expuso que la responsabilidad social era propia de los hombres de negocio y no la de sus empresas.

Este autor argumenta, que en la medida que los hombres de negocios o cualquier otro grupo tiene poder social, sus responsabilidades tienen que ser equiparadas con ese poder (ley de hierro de la responsabilidad) y se expresa concretamente por Davis (1960) “las responsabilidades sociales de los empresarios tienen que ser proporcionales a su poder social”



Con el paso de los años las sociedades comienzan a pedir con mayor insistencia a las empresas que asuman responsabilidades más amplias extendiendo sus servicios a otros valores humanos, contribuyendo a la calidad de vida que al solo hecho de proveer bienes y servicios.

Así lo expresa el Committee for Economic Development (1971) al definir que los negocios existen gracias a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Es la ISO 26000<sup>2</sup>, la que hace un aporte significativo vinculando la responsabilidad social empresarial con la sostenibilidad y los Stakeholders expresándola así:

“La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo a salud y bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas por partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; esté integrada en toda la organización y se lleve a la practica en sus relaciones”. (ISO 26000,2010 -p, 4)

---

<sup>2</sup> <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. DINÁMICA DE GRUPO.**

<sup>3</sup>El uso de este término se refiere a un campo de investigaciones dedicado a obtener conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con los individuos, otros grupos e instituciones más amplias.

Se dedica a la conducta humana y a las relaciones sociales, puede clasificársele entre las ciencias sociales; sus teorías se basan en el interés por la dinámica e interdependencia de los fenómenos y estos generaron el estudio de aspectos como el cambio, la resistencia al cambio, las presiones sociales, la influencia, la coerción, el poder, la cohesión, la atracción, el rechazo, la interdependencia, el equilibrio y la inestabilidad, toda vez que estos sugieren el funcionamiento de fuerzas psicológicas y sociales.

En cuanto a la aplicabilidad potencial de los hallazgos a la práctica social, cualquiera que se sienta responsable de mejorar el trabajo de grupos y la calidad de sus consecuencias para los individuos y la sociedad, debe basar sus acciones basados en los efectos que producirán condiciones y procedimientos diferentes.

---

<sup>3</sup> Dinámica de grupos. Investigación y teoría.-Cartwright/ Zander dorwin/ alvin.

Este campo de investigación se interesa por adquirir conocimientos sobre la naturaleza de los grupos y, especialmente, sobre las fuerzas psicológicas y sociales asociados a ellos. Se volvió reconocible hacia fines de los años treinta, en los Estados Unidos y en otros países.

Se resalta que segmentos significativos de la sociedad aceptaran la creencia de que la investigación de grupos era posible y útil avivándose el término por el fuerte interés que mostraron profesiones como los grupos de trabajo social, la psicoterapia de grupo, la educación y la administración.

Las ciencias sociales lograron el progreso suficiente, aclarando hipótesis básicas sobre la realidad de los grupos y planeadas técnicas de investigación, para permitir investigaciones empíricas del funcionamiento de estos.

En el ámbito de administración empresarial, cada organización debe elaborar una experiencia propia ya que todas comparten la necesidad de planear procedimientos efectivos para coordinar la conducta de la gente.

Por consiguiente, los tratamientos sistemáticos de la administración pronto reconocieron la importancia de los grupos en las grandes organizaciones y que las prácticas de manejo de grupo se desarrollarían en grado sumo.

Barnard en 1938, hizo ver que la práctica administrativa solo podía ser satisfactoriamente entendida y efectivamente modelada, si se concebían las grandes organizaciones como instituciones sociales compuestas por gente en interrelación social.

Entonces, el surgimiento de la dinámica de grupo, a finales de los años treinta, ocurrió cuando los teóricos de la administración y la organización empezaban a hacer énfasis en la importancia de los grupos y en tener “relaciones humanas” en la administración.

## **2.2.2 STAKEHOLDERS**

### **2.2.2.1. Definición y antecedentes de su relación**

No existe una definición universal acerca de los Stakeholders, muchos autores han expresado una idea muy cercana a la realidad, como ejemplo se menciona a Freeman que en su trabajo Strategic Management: Stakeholder Approach en 1984 define a los Stakeholders como “individuo o grupo de individuos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de una organización (Citado en Castillo, 2009, p. 232).

Por otra parte, Carroll (1993) resalta aspectos de interdependencia que afectan o son afectados por la organización; por esto define a los Stakeholders como un grupo de individuos que interactúan o tienen cierto grado de interdependencia con la organización; esta interacción surge por las acciones, decisiones, políticas, prácticas u objetivos planteados por la empresa.

Así mismo, Freeman, Gilbert y Stoner (1996, p. 69) definen a los Stakeholders o grupos de interés como “individuos o grupos que son afectados, directa o indirectamente, por la forma en que la organización busca lograr sus objetivos”. Siguiendo con sus pensamientos, éstos afirman que los grupos de interés pueden ser externos, los cuales afectan el accionar de la organización desde el exterior, comprende a los consumidores, proveedores y gobierno; internos, estos influyen en las actividades de la organización pero desde el interior de ésta, incluyen a los empleados, accionistas y al consejo de directores; y los de carácter especial, que buscan defender sus posiciones a través de los procesos políticos que se puedan dar en la empresa, encierran a los sindicatos de obreros, las entidades financieras, los medios de comunicación y los competidores.

Según aportes de Wheeler y Sillanpää (1997) se establece la distinción entre Stakeholders principales (o primarios) y secundarios. Los principales incluían: los accionistas, los empleados, los consumidores, los proveedores y las comunidades locales donde opera la empresa y en los secundarios se encontraban los medios de comunicación, las administraciones públicas y los órganos reguladores, las organizaciones gubernamentales, los sindicatos, los competidores, etc.

**John Mackey, padre del capitalismo consciente,**<sup>4</sup> expone que no importa tener una compañía buena hasta no integrar a todos los stakeholders depende de los clientes, pero al

---

<sup>4</sup><https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-organizacion-los-stakeholders-y-la-responsabilidad-social-por-gonzalo-gomez/220697>

mismo tiempo depende de que vendan un producto de calidad para los clientes, pero el proveedor depende de que haya un buen medio ambiente para las materias primas, pero al mismo tiempo el Estado tiene que facilitar ese desarrollo del medio ambiente, con unas buenas políticas para los empresarios y para los empleados, para que se sientan felices en su trabajo. Al mismo tiempo se depende de unos accionistas que estén contentos para que reinviertan su dinero en la compañía y de unos competidores que oxigenen para hacer mejor el trabajo.

Indica a los empresarios que es una absoluta torpeza pensar que hay un stakeholder más importante que otro porque todos están interrelacionados. Debería entonces llegar el día en que el sistema de compensación cambie de una bonificación de utilidades a una bonificación por responsabilidades.

#### **2.2.2.2. Principios y Normas de la Relación con Stakeholders**

Existe una diversidad de marcos de trabajo, normas y códigos que las organizaciones pueden aprovechar como guía en el proceso de relación con Stakeholders y que apuntan a mejorar el desempeño de sostenibilidad en la organización la mayoría de ellos expuestos en el Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés. Volumen 2.

Donde se encuentran las Directrices GRI para Informes de Sostenibilidad (GRI Sustainability Reporting Guidelines) referidas a presentación de informes; la norma SA8000 sobre cumplimiento de parámetros laborales; la Serie AA1000 de Accountability, inclusive en el

área de relaciones, y el Modelo de Excelencia EFQM (EFQM Excellence Model) en relación con la gestión de calidad.

A nivel nacional, distintos organismos han elaborado pautas y normas referidas al área de responsabilidad social. A nivel internacional, estos parámetros se complementan mediante el actual proceso ISO de desarrollo de directrices internacionales relacionadas con la responsabilidad social, en las que las relaciones con stakeholders ocupan lugar importante. La Serie AA1000 guía a las organizaciones en el proceso de establecimiento de sistemas de rendición de cuentas que involucran a los stakeholders en la generación de estrategias, políticas y programas, así como también indicadores, objetivos y sistemas de comunicación, que sirven para articular efectivamente las decisiones, actividades y el desempeño general de la organización.

El Marco de la Serie AA1000 se basa en el principio dominante de ‘inclusividad’. “El esfuerzo por lograr la inclusividad implica que la organización se compromete a reflejar, en todas las etapas de un proceso de relación, los puntos de vista y las necesidades de todos los grupos de stakeholders involucrados.

La inclusividad se logra a través de la adhesión a tres principios fundamentales, a saber:

- **Relevancia:** Requiere saber qué temas preocupan y son importantes para su organización y sus stakeholders.
- **Exhaustividad:** Supone la comprensión y la gestión de los impactos relevantes y las opiniones y necesidades

- Capacidad de respuesta: Implica responder a los impactos relevantes y a las inquietudes de los stakeholders.

### **2.2.2.3. Beneficios de las relaciones con Stakeholders**

Las relaciones exitosas con Stakeholders sirven para:

- Proporcionar una adecuada gestión de riesgo y reputación
- Facilitar el conocimiento y retroalimentación acerca de los Stakeholders, lo que impacta positivamente en los productos y procesos.
- Fomentar el desarrollo de la confianza ente la empresa y los Stakeholders.
- Viabilizar el conocimiento del contexto y la complejidad de los negocios, el desarrollo de mercado y la identificación de nuevas oportunidades de negocio.
- Informar, educar e influenciar a los Stakeholders y al entorno empresarial para mejorar el proceso de toma de decisiones y las acciones que podrían afectar.
- Conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participación en la toma de decisiones.

### **2.2.2.4. Etapas de la relación con Stakeholders**

Según el Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés. Volumen 2, se establecen las etapas como las de: Pensamiento Estratégico, Análisis y Planificación, Fortalecimiento de las capacidades de relación. Diseño del proceso de relación con Stakeholders, Actuación y revisión.



**Etapla 1: Pensamiento Estratégico:** Se fundamenta en una consideración general de los objetivos estratégicos de la organización , su relación con los stakeholders y ciertas cuestiones específicas y el establecimiento de un orden de prioridades de stakeholders y temas para su posterior análisis.

Se deben responder a interrogantes como : ¿Por qué relacionarse? ¿Con quién relacionarse? ¿Para qué relacionarse?.

Un enfoque estratégico de la relación con stakeholders identifica que las empresas son capaces de entender y dar respuesta a una completa variedad de temas y desafíos con el fin de evitar prolongar una crisis o pasar a otra.

Los stakeholders incluyen a los siguientes grupos, aunque no de forma excluyentes:

Inversores/accionistas/miembros; Clientes y clientes potenciales; Proveedores/Socios; Empleados; Gobierno y entes reguladores; Medios de comunicación ;Sindicatos; ONGs y grupos de presión; Comunidades locales; Competidores /asociados; Líderes de opinión ; Comunidad académica y científica; Instituciones internacionales.

La identificación de stakeholders puede realizarse en distintas dimensiones:

- **Por responsabilidad:** Individuos con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- **Por influencia:** Personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.
- **Por cercanía:** Personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos

de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.

- **Por dependencia:** Se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.
- **Por representación:** Personas que a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.

Según la relación en la naturaleza de la participación de los stakeholders se pueden presentar cambios que van de interacciones empresariales tradicionales como lo son: empleados, clientes, proveedores, inversores hacia grupos más amplios como comunidades locales, familias de empleados, medio ambiente.

Así mismo, se tratan temas legales y contractuales como los relacionados con marketing, hacia temas emergentes que abarcan nuevas responsabilidades como los relacionados con corrupción, desarrollo económico, derechos humanos, impacto medio ambiental, condiciones laborales.

Las anteriores temáticas se logran de una comunicación unilateral basada en investigaciones de mercado, comunicaciones corporativas hacia un diálogo que involucra las partes y

permiten colaboraciones por medio de paneles de asesoramiento, retroalimentación online, consultas, alianzas de stakeholders.

Una compañía puede priorizar sus Stakeholders considerando el nivel de influencia, dependencia o disposición para participar como referentes motores es así que:

- Los grupos de interés de alto impacto son lo que tiene poder para: otorgar, revocar, influenciar generación de licencias; restringir acceso a recursos operativos, de capital o intelectual, definir la reputación de una empresa, favorecer los procesos de aprendizaje e innovación, acceso a los fondos de inversión, generar alerta de riesgo o emergencias que podrían desviar el proceso de las actividades según el cronograma.
- Los grupos de interés de alta dependencia son aquellos, que se hallan en posición de: dependencia financiera directa, e indirecta; dependencia no financiera; de deterioro o riesgo no financiero por sus operaciones, con poco o nada de poder de elección.
- Los grupos de interés o Stakeholders pueden clasificarse según su capacidad y disposición para el desarrollo de los procesos: competitivos, sin interés, desconocido, antagonista, cooperativo.

**Etapla 2. Análisis y Planificación:** Sin una buena planificación de la relación de Stakeholders no se garantizará el desarrollo de relaciones estratégicas y de recursos.

En esta fase el enfoque de la relación con los Stakeholders puede clasificarse en distintos niveles desde pasivo/sin relación hasta la delegación de decisiones a los Stakeholders, tal como se muestra en la tabla 1. Niveles de Relación con los Stakeholders

Los niveles de enfoque dependen de los objetivos de las relaciones y la madurez de los mismos diferenciándose las relaciones de bajo y alto nivel en el grado de acumulación de recursos que abarcan capacidades financieras, operativas, de recurso humano y conocimiento.

**Tabla 1. Niveles de relación con los Stakeholders.**

<b>Nivel</b>	<b>Meta</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Naturaleza de la Relación</b>	<b>Enfoques de la relación</b>
Permanecer pasivo	No hay meta ni relación	No hay comunicación activa	No hay relación	La compañía no se relaciona con sus Stakeholders. Las inquietudes de lo Stakeholders se plantean a través de protestas, cartas, internet.
Hacer un seguimiento	Hacer un seguimiento de las opiniones de los Stakeholders	Unilateral: de los Stakeholders a la compañía	No hay relación	Seguimiento en los medios y en internet. Informes de segunda mano de otros Stakeholders (entrevistas puntuales).

Informar	Informar o educar a los Stakeholders	Unilateral: de la compañía a los Stakeholders; no hay convocatoria a responder	Relación de corto a largo plazo con los Stakeholders. “Le mantendremos informado”	Boletín, cartas, folletos, informes y sitios en internet. Discursos, conferencias y presentaciones públicas. Acceso a las instalaciones y recorridos. Giras de presentación y exposiciones .Comunicados y conferencias de prensa, publicidad en los medios.
Realizar transacciones	Trabajar juntos en una relación contractual en la que un socio dirige los objetivos y provee los fondos	Bilateral limitada: se establece y monitorea la actividad según las condiciones del contrato	Los términos se determinan a través del acuerdo contractual. “Haremos lo que dijimos que haríamos”. O “Proveernos los recursos para que ustedes hagan lo que acordamos “	Alianzas entre el sector público y el privado e iniciativas de financiación privada, subsidios .marketing de causas, lobby.

Consultar	Obtener información y opiniones de Stakeholders para fundamentar las decisiones internas	Bilateral limitada: la compañía pregunta y los Stakeholders responden	Relación de corto o largo plazo “ Les mantendremos informados, escucharemos sus inquietudes, consideraremos sus opiniones y explicaremos nuestras decisiones”	Encuestas, grupos de enfoque, evaluación de ambientes de trabajo, reuniones personales y públicas, talleres, foros de asesoramiento, foros online, sondeos de opinión.
Participar	Trabajar directamente con los Stakeholders para asegurar la comprensión y consideración de sus inquietudes en los procesos de toma de decisiones	Bilateral o multilateral entre la compañía y los Stakeholders. El aprendizaje es bilateral. Los Stakeholders y la compañía actúan de forma individual.	Relaciones puntuales o de largo plazo. “Trabajaremos con ustedes para asegurarnos que sus inquietudes sean comprendidas para desarrollar propuestas alternativas y para explicar cómo las opiniones de los Stakeholders han	Foros de múltiples Stakeholders, paneles de asesoramiento. Procesos de creación de consenso, procesos participativos de toma de decisiones.

			influenciado el proceso de toma de decisiones”	
Colaborar	Asociarse a convocar a una red de Stakeholders para desarrollar consensos y planes de acción conjuntos.	Bilateral o multilateral entre compañías y los Stakeholders El aprendizaje y la toma decisiones son bilaterales. Los Stakeholders actúan de forma conjunta.	Relación de largo plazo. “Recurriremos a ustedes en busca de asesoramiento y participación directa para encontrar e implementar soluciones a los desafíos compartidos	Proyectos conjuntos, iniciativa voluntarias de dos o más Stakeholders
Delegar	Delegar las decisiones sobre un tema determinado a los Stakeholders	Nuevas formas organizacionales de rendición de cuentas, los Stakeholders tienen un rol formal en el gobierno de una organización o las decisiones se les delegan	Relación de largo plazo” Implementaremos lo que ustedes decidan”	Gobierno democrático de los Stakeholders (miembros accionistas, integrantes de comités especiales, etc.)

Tomado de: Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés. Volumen 2.

Existen factores claves para identificar el perfil de cada stakeholder y estos son:

- 1-Expectativa de los Stakeholders: Opinión general sobre un tema con las expectativas en función a la relación de los mismos, se debe establecer una comparación entre lo que puede hacerse como empresa y lo que se quiere hacer en relación a un tema y sus márgenes de maniobra
- 2-Conocimiento de un tema: Es esencial tener claro cuánto conocimiento se posee sobre la temática a participar para saber que tanto le es conveniente, y definir si se debe instruir o asesorar.
- 3-Legitimidad de un representante de stakeholder: El Representante de un grupo de Stakeholders debe tener claro que representa y su legitimidad en términos de apoyo o bien conocimiento.
- 4-Voluntad de participación: Estas deben incluir el deseo de ambas partes para desarrollar una relación exitosa, de no ser así, se deben buscar los mecanismos para motivarlas.
- 5-Posibles impactos de un representante.
- 6-Contexto Cultural: Circunstancias culturales que incluyen costumbre, género, idioma y son relevantes para la selección de métodos para la relación.
- 7-Escala geográfica de operaciones: Sobre la que se opera o se estaría dispuesto a operar de forma competente.
- 8- Capacidad de relación.



Se deben considerar factores para analizar los recursos necesarios para la implementación de resultados y así determinar los márgenes de maniobra:

**Factores clave para la relación en sí:**

- Conflictos de intereses internos y externos que podrían obstaculizar o impedir una relación exitosa.
- Posibilidad de desarrollar los procesos y estructuras de relación existentes, tanto interna como externamente.
- La escala geográfica de la relación. ¿Se requiere una relación de escala local, regional, global o todas las anteriores?

**Factores relacionados con las respuestas y los resultados:**

- Recursos internos (sistemas, personas, presupuestos, etc.) necesarios para implementar las experiencias y posibles compromisos.
- Conflictos de intereses (internos y externos) que podrían obstaculizar o impedir las acciones posibles.
- Márgenes de maniobra en relación con un tema específico; es decir, qué se puede y no se puede hacer respecto de un tema. ¿Qué expectativas de los Stakeholders se pueden satisfacer en qué circunstancias? ¿Cuáles no se pueden satisfacer?

**Etapas 3. Fortalecimiento de las capacidades de relación:** Las capacidades de los Stakeholders para participar en los procesos de relación son claves y requieren una buena apreciación de enfoque.

Las organizaciones que quieren relacionarse con sus Stakeholders deben considerar los requerimientos y las limitaciones específicas de ellos y, en ocasiones para que puedan participar en este tipo de procesos.

Los factores claves para responder a los distintos temas son:

- Compromiso de la alta dirección
- Política referida al tema
- Indicadores de desempeño referidos al tema
- Asignación clara de responsabilidades internas a personas competentes
- Proceso de revisión y aprendizaje que aseguren que la gestión del tema se mejora y se adapta constantemente a los cambios en las circunstancias.
- El desarrollo de estos factores forma parte de un proceso continuo de mejora y todas las empresas deben encontrar el mecanismo adecuado para ello.

No se establece un conjunto específico de habilidades para relacionarse con los Stakeholders, ya que se requieren distintos conocimientos y experiencias para tratar con los mismos.

En otros, resulta propicio aprovechar la experiencia y preparación de profesionales de especialidades concreta o tener de la mano la credibilidad constituye un factor clave en la gestión de relaciones exitosas.

Existen una serie de factores relacionados en la tabla 2: Obstáculos para la participación de los Stakeholders, que pueden limitar la capacidad de participación de los Stakeholders.

**Tabla 2. Obstáculos para la participación de los Stakeholders**

Áreas	Temas	Soluciones Potenciales
Conocimiento/Educación /Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimientos específicos del tema.</li> <li>-Capacidad de uso de Tecnología Informática y de Comunicaciones</li> <li>-Alfabetismo</li> <li>-Estilos de comunicación</li> <li>-Idioma</li> <li>-Alcance limitado de prensa y medios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Provisión de información oportuna</li> <li>-Uso de canales de información diferentes ( medios impresos y online, radio y teatro comunitarios)</li> <li>-Provisión de capacitación</li> <li>-Provisión de información en varios idiomas</li> <li>-Días de visita a instalaciones.</li> </ul>
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Disponibilidad de tecnología</li> <li>-Medios de transporte</li> <li>-Infraestructura poco confiable(probablemente por motivos estacionales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elección de lugares de fácil acceso</li> <li>-Asistencia en el transporte</li> <li>-Provisión de equipos y capacitación tecnológica, si fuera necesario.</li> <li>-Elección de estación adecuada (por ej. evitar la época de temporales)</li> </ul>
Contexto Socio-Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Jerarquías sociales (castas, genero, riqueza)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asegurar el anonimato, si fuera necesario.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conflictos locales</li> <li>-Falta de comprensión de las costumbres claves</li> <li>-Religión</li> <li>-Costumbres culturales y estilos de comunicación</li> <li>-Familia y otras responsabilidades (cosechas , cuidado de los niños)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ser conscientes de los conflictos potenciales ente grupos de Stakeholders</li> <li>-Elección de horarios y lugares para el proceso de relación que contemple las necesidades de los Stakeholders</li> </ul>
Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-¿Se sienten cómodos los Stakeholders?</li> <li>-¿Es un sitio accesible?</li> <li>-¿Se puede lograr la privacidad o el anonimato necesario?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sensibilidad ante los requerimientos planteados por los Stakeholders en relación con los lugares</li> </ul>
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Costes de viaje y alojamiento</li> <li>-Pérdida de tiempo de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compensación de la pérdida de tiempo de trabajo</li> <li>-Compensación de costos de viajes y alojamiento</li> </ul>

Tomado de: Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés. Volumen 2.

**Etapas 4. Diseño del proceso de relación con Stakeholders:** Existe una variedad de opciones para relacionarse con los Stakeholders desde: reuniones básicas y llamadas telefónicas hasta procesos más innovadores, como paneles de asesoramiento y foros de múltiples Stakeholders. No existe una fórmula para realizar esta selección; en cada caso, pero puede depender de:

- Sus objetivos estratégicos de relación
- El enfoque actual con respecto a los Stakeholders y el nivel de relación con los mismos
- La madurez del tema
- Sus expectativas y las expectativas de sus Stakeholders con respecto a los resultados de la relación
- Los recursos disponibles para emprender la relación
- La magnitud del cambio al que usted aspira y sus márgenes de maniobra.

Por otro lado, se describen algunos métodos de relación con los stakeholders:

- Solicitud de respuesta escrita de los stakeholders: Respuestas en informes, cartas formales.
- Líneas gratuitas de atención telefónica: obtienen información sobre un tema o proyecto, comunican opiniones, o reportan fallas o problemas.
- Reuniones individuales: Con líderes de opinión, representantes organizacionales
- Mecanismos de relación online: internet o correo electrónico, redes sociales.
- Participación de los stakeholders en los procesos de investigación, información elaboración de políticas respecto de los temas: Los grupos de stakeholders o expertos externos, que no pertenece a los ámbitos empresariales tradicionales, se encargan de escribir los informes o comentarios relacionados con temas claves o de evaluar los borradores que prepara la empresa. Los grupos de stakeholders múltiples, que incluyen stakeholders internos y externos trabajan en conjunto para desarrollar un informe o política.

- Reuniones de grupo: Se trata de reuniones de pequeños grupos para obtener sus opiniones y comentarios sobre algún tema en particular. Los representantes de la compañía suelen estar presentes, pero la moderación de la reunión está a cargo de un tercero.
- Reuniones públicas: Se trata de reuniones de gran escala, a las que asiste el público en general o los representantes de diversos grupos de stakeholders. Resultan de especial utilidad para difundir información, compartir opiniones y debatir temas no controvertidos.
- Encuestas: Se trata de encuestas masivas a grupo enteros de stakeholders (por ejemplo, todo el personal) o de una muestra representativa (por ejemplo, los consumidores) y pueden tratar sobre temas generales o específicos. Se pueden realizar online, por correo a través de terminales informáticos, por teléfono o en persona.
- Paneles de asesoramiento: La compañía convoca a los stakeholders para que ofrezcan su asesoramiento y comentarios sobre un determinado proyecto o conjunto de temas o para que evalúen las actividades corporativas desde una óptica diferente.
- Foros de múltiples stakeholders: Se trata del diálogo puntual o continuo entre los representantes de diversos grupos de stakeholders sobre un tema de interés común, que puede o no referirse a las operaciones de una compañía en particular.
- Alianzas, colaboraciones, iniciativas voluntarias y proyectos conjuntos de múltiples stakeholders: Las compañías y stakeholders de los sectores público, privado y voluntario se unen para actuar en conjunto a través de proyectos de colaboración o compromisos consensuados. Puede tratarse de una colaboración entre una empresa y

una organización de stakeholders o de una alianza multilateral con diversos participantes.

- Panorama general de las técnicas de facilitación: En la mayoría de los casos, conviene contar con la presencia de un facilitador con experiencia para conducir el proceso.
- El defensor del cliente

**Etapas 5. Actuación y revisión:** Esta etapa radica en convertir los nuevos conocimientos, experiencias y acuerdos en acciones y asegurarse de que los stakeholders entiendan como lo hace.

Es preciso contar con una retroalimentación oportuna respecto de las acciones que se realizarán y con nuevas interacciones o diálogos, si fuera pertinente.

Las herramientas y acciones que se relatan en esta etapa corresponden a tres procesos que deben después del proceso de relación en sí: acción, en términos de planificar y hacer un seguimiento de los cambios estratégicos y operativos acordados a través de la utilización de la información obtenida, para fundamentar las decisiones relacionadas con la intención estratégica, los productos y los procesos; información y feedback para los participantes y demás interesados, y revisión del proceso de relación en sí para aprender de los aciertos y errores y para destacar las áreas que requieren una mayor relación con los stakeholders.

Para maximizar el valor de la relación, es preciso que los involucrados reciban información, así como la difusión de los resultados de su relación.

Los informes de sostenibilidad pueden responder e informar a los Stakeholders, como demuestra claramente el Modelo de Desempeño del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en los cuales confirman a sus stakeholders mediante un informe con calidad el nivel de su desempeño en relación con los temas que les preocupan.

Por último, es necesario aprender de las actividades de relación del pasado. ¿Qué funcionó y qué no y qué se podría mejorar la próxima vez? Una evaluación integral de las actividades del proceso de relación con stakeholders realizadas hasta la fecha revelará diversas oportunidades para mejorar el enfoque de la empresa en función de futuras convocatorias.

Si los resultados de esta evaluación se capturan de manera adecuada, también servirán para que la empresa comparta las lecciones aprendidas con otros, tanto dentro como fuera de la misma: pares, socios y stakeholders

### **2.2.3 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Según lo expresado por la Comunidad Europea la responsabilidad social es “La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (Stakeholders: accionistas, trabajadores/as, proveedores, clientes, y entidades sociales del entorno)”.

La responsabilidad social nace en el instante en que la globalización empieza a requerir a los países y naciones una mayor capacidad de satisfacción de las demandas de sus ciudadanos.



Durante la década de los cincuenta en los Estados Unidos, grupos de activistas religiosos con impacto mediático decidieron no apoyar ni invertir en compañías cuyos productos o servicios hicieran peligrar el tejido moral de la sociedad, porque consideraban no ético lucrarse de ello. Es así que, compañías que promocionaban el alcohol, el juego y el tabaco fueron “vetadas” y perjudicadas por las acciones ciertos círculos sociales.

Con Drucker se comenzó a discutir de las responsabilidades que generaban las actividades de las organizaciones sobre sus comunidades, el manejo de sus residuos, la relación con todos los grupos de interés y la sostenibilidad de la organización en términos de su perspectiva externa y/o su reputación.

Muestra de las aseveraciones de Drucker, se demuestran con pensadores significativos de la época como Abraham Maslow, Frederick Taylor y Henri Fayol, quienes se concentraban en el comportamiento del personal interno de la organización en función de su eficiencia, eficacia y por supuesto productividad; viendo en la introducción de sus modelos, el bienestar del ser humano al interior de la organización para la cual trabajan.

Con ello se demuestra que para ese período, la preocupación de los grandes pensadores de la administración de empresas y la psicología empresarial, consistía en adoptar compromisos sociales con su comunidad interna, con un enfoque orientado al aumento de la eficiencia, la eficacia y la productividad.

Según lo expuesto por Roitstein (2003), la preocupación a nivel empresarial se había desvirtuado del componente económico para concentrarse en hacer contratos sociales que generaran una revisión entre el contrato económico y el contrato social.

Lo anterior es visible para la década de los noventa, cuando se hizo común la inversión en Responsabilidad Social Corporativa en el mundo financiero.

Si bien, la calidad de las prácticas de gobierno y el análisis de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa no fueron percibidas sino hasta el momento en que los escándalos contables y las malas prácticas corporativas se hicieron realidad; las empresas notaron que su rendimiento económico-financiero dependía en gran medida de las buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y que es necesario restablecer la credibilidad, la confianza perdida y la lealtad por parte de sus stakeholders para mantener unos buenos resultados empresariales, ante lo cual se empezó a formular filosofías corporativas enfocadas en las necesidades de estos actores, lo cual finalmente provoca una mayor creación de valor para el accionista, dejando a un lado la concepción que argumenta que “la única responsabilidad de las empresas es conducir sus actividades, dentro de la legalidad, con el fin exclusivo de maximizar el valor revertido a sus accionistas”.

Siendo los stakeholders los que afectan a la organización en el marco de sus operaciones, pueden considerarse aliados estratégicos para efectos de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, siendo en efecto, tanto actores influenciados por la empresa como

beneficiarios de las actividades que estas despliegan, y a su vez, sujetos de la información, comunicación y bienestar de las políticas empresariales.

Sin embargo, el talento humano se catalogó como crucial en el ejercicio de responsabilidad social empresarial toda vez que este es el encargado de la producción de la organización y que necesita del compromiso, para generar certezas y garantías y que se concentraban en la productividad y competitividad.

Por esta razón, es que cuando se habla de Responsabilidad Social es necesario pensar en que si bien es una forma de gestión empresarial con valores y transparencia, un compromiso con el público interno, con el medio ambiente, una imposición ética en toda la cadena de abastecimiento, una relación armoniosa con los clientes y proveedores, con la comunidad, con el gobierno y la sociedad y con la construcción de lineamientos y la comparación para la excelencia por medio de multi-estrategias, no es menos cierto que también obedece a un lineamiento estrechamente relacionado con los escenarios de decisión ,poder público y político.

Las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también al cuidado y preservación del entorno”.

Cuando las organizaciones involucran en sus prácticas, un compromiso socialmente responsable, entonces se convierte en una organización, cuyo enfoque está ligado con el desarrollo sostenible, ya que este se rige por *“la capacidad que tiene la empresa de gestionar sustentablemente la relación entre los recursos económicos, ambientales y sociales, aplicados al desarrollo de su actividad”*, en la medida en que ser sustentable a nivel económico significa que existe una renta superior al capital invertido; a nivel medio ambiental, que las actividades empresariales no afecten negativamente el medio ambiente y así las generaciones venideras puedan encontrar los mismo recursos que hoy se poseen; y a nivel social, que las organizaciones logren devolver a la comunidad lo que esta recibe de ella, es decir, aportando valor social, capital social y desarrollo.

En cuanto a las dimensiones de responsabilidad social empresarial se tiene:

- Dimensión estratégica: fortalece y orienta la planeación de la empresa
- Dimensión política: es fundamental para las decisiones de la alta gerencia
- Pauta de comportamiento: origina normas convencionales de acción en la empresa
- Lineamiento corporativo: define la gobernabilidad y compromiso de trabajadores
- Estilo de vida empresarial: se considera un referente cultural en la organización
- Mecanismo generador de Capital social: facilita el trabajo en red y la transparencia
- Fuente de bienestar social: favorece mejoramiento de calidad de vida
- Inversión social: promueve programas y proyectos socioeconómicos.

### 2.2.3.1 Opciones estratégicas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Enfoques teóricos	Objetivo	Medios	Medida de las acciones	Beneficiarios	Beneficios	Marco de tiempo
Altruismo: etapa convencional de la RSE	Retribuir a la sociedad parte de lo que ésta le da a las empresas	Filantropía	Donaciones	Comunidad, grupos y causas	Pueden no ser medidos	Intermitente; posiblemente programado: por ejemplo, anualmente.
Modelo accionarial puro	Maximizar la riqueza de los accionistas	Racionalización; propio interés	Resultados financieros	Accionistas; otros indirectamente	Financieros	Corto plazo
Estratégico-instrumental	Beneficios de los accionistas y de otros stakeholders; rendición de cuentas; remediación; gestión de riesgos; sostenibilidad	Relaciones públicas; asociaciones; actividades comunitarias; voluntariado; marketing con causa; mecenazgo; stakeholders como medios	Reporte basado en las actividades; triple línea de resultados	La empresa y la comunidad	Rentabilidad; objetivos de mercado; recursos humanos	Mediano y largo plazo
Ético-normativo	Creación de valor sostenible para todos; transparencia; legitimidad; bien común	Gobierno corporativo pluralista; stakeholders como fines; argumentos éticos de gestión; negocios inclusivos; ciudadanía empresarial	¿Informes holísticos? ¿Evaluación de impactos?	La empresa y todos los stakeholders	Tangibles más los potencialmente intangibles	Largo plazo

Tomado de: Opciones estratégicas de RSE de Galbreath (Adaptado)- Confluencia de teorías en torno a la responsabilidad social empresarial (rse)

Según Galbreath, se presentan cuatro diferentes enfoques teóricos. En el modelo accionarial puro las empresas no distraen recursos en actividades que no tengan relación con su objetivo principal: la maximización de la riqueza de los accionistas.

En una posición más avanzada están los enfoques estratégico-instrumentales, que se sitúan en una perspectiva instrumental ilustrada (Jensen, 2002) planteando acciones de marketing con

causa, negocios orientados a la base de la pirámide económica, o realizando inversiones dentro de un contexto competitivo o directamente mediante filantropía estratégica (Porter y Kramer, 2002, 2006 y 2011), situaciones todas dirigidas a la creación de valor para los accionistas, no obstante lo cual, y como consecuencia de ellas, algunos stakeholders también resultan beneficiados.

Finalmente, el enfoque ético-normativo representa la evolución de estos conceptos, sentando sus bases en concepciones empresariales cuyas gestiones se orientan al bien común, considerando de manera efectiva los intereses, deseos y objetivos de todos aquellos que de alguna manera afectan a la organización o son afectados por ella.

#### **2.2.3.2 Responsabilidad Social Empresarial en Colombia**

El Centro Colombiano de Responsabilidad Social (CCRE) expone que la responsabilidad social es “la capacidad de respuesta que tiene una empresa frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (Stakeholders o grupos de interés).

Escogida como sede regional del Pacto Global para América Latina y el Caribe , se convierte en líder para empresarios colombianos , en el que se confía no solo se trata de ser organizaciones responsables sino de ser buenos ciudadanos corporativos y poner ese poder para ayudar a que el Estado democrático se consolide, formando una sociedad estable cada vez más integrada.

Colombia ha logrado establecerse en el contexto internacional, y en esa perspectiva, ha superado eventos que afectaron a sus vecinos continentales, como sucedió en los años ochenta, que en gran medida le han permitido un proceso de construcción de país lento pero vislumbrando seguridad.

Colombia ha manejado de forma estratégica su política económica, situación que le da un lugar privilegiado ante los ojos de agencias multilaterales y de la banca privada internacional; pero además, le ha facilitado generar condiciones para la inversión extranjera, siendo un país acostumbrado a pagar su deuda externa con oportuna periodicidad, haciendo de ello un mensaje positivo en lo global y generador de confianza frente al riesgo país.

### **2.2.3.3 Empresas Socialmente Responsables en Colombia**

Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) es ya uno de los monitores de referencia en el mundo. Se trata de un instrumento de evaluación de reputación lanzado en el año 2000, basado en una metodología multistakeholder compuesta por seis evaluaciones y veinticinco fuentes de información.<sup>5</sup>

Según el documento: Licencia para innovar Estrategias novedosas para generar impacto social del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés) y Deloitte:

---

<sup>5</sup><http://merco.info/co/que-es-merco>

“Las compañías están teniendo cada vez más razones para convertir el impacto social en beneficio propio. Tanto la escala de la demanda como las preferencias de las partes interesadas, o grupos de interés.”

Esto se ve reflejado en las 100 compañías más responsables<sup>6</sup>, las cuales incluyen el capital social dentro de su estrategia corporativa en 2018

Las 10 empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo:

1-Bancolombia

2-Grupo Nutresa

3-Alpina

4-Sura

5-Cementos Argos

6-Ecopetrol

7-Bavaria

8-Grupo EPM

9-Nestle

10-Universidad Nacional de Colombia

---

<sup>6</sup><http://merco.info/co/ranking-merco-empresas?edicion=2018>



#### **2.2.3.4 .Las organizaciones, los Stakeholders y responsabilidad social empresarial en Colombia**

En Colombia, según información de año 2016 el sector de las grandes superficies e hipermercados es cuestionado por los altos precios en los productos básicos situación que ejemplifica la falta de responsabilidad con los partícipes de la organización.

<sup>7</sup>La inequidad existente entre los diferentes partícipes del sector de la agroindustria, agravada por factores como el incremento en el precio de los insumos que en su mayoría son importados, la dificultad que tienen los campesinos para sacar sus productos de las regiones teniendo que negociarlos por debajo de su valor, mientras las grandes cadenas siguen la misma cultura argumentando que tratan de mantener un precio justo con sus proveedores, pero que los productos importados llegan a un alto costo, lo cierto es que no se responsabilizan de nada sino que transfieren al cliente las consecuencias de la devaluación del peso y la inflación.

Esto es lo que pasa en Colombia en algunos almacenes de cadena en los cuales el proveedor debe poner la estantería sin costo para ellos, devuelven los productos con imperfectos por mínimos que sean, pagan dos o tres meses después de recibido el producto etc.

A otro de sus stakeholders, a los empleados se les paga el mínimo reglamentario, se les hace trabajar mucho, incluso se contratan inmigrantes para poderles pagar por debajo del salario

---

<sup>7</sup><https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-organizacion-los-stakeholders-y-la-responsabilidad-social-por-gonzalo-gomez/220697>

mínimo, con lo cual el dinero es muy escaso para todos menos para el accionista, a quien siempre se le asegura que tener acciones en este grupo es una excelente inversión.

Como respuesta a este modelo en Colombia surge hace algunos años Surtifruver, una compañía creada por campesinos que ante su escaso poder de negociación con estas grandes superficies y que en su mayoría sufrieron las consecuencias de vender por debajo del costo sus productos, trata de reivindicar a los campesinos montando su propio canal de distribución. Empezaron comprando frutas y verduras de la mejor calidad a un precio justo a campesinos pagándola de contado. El cliente va a esos sitios y obtiene calidad y buena atención, con lo cual empieza a surgir la importancia del proveedor.

En ese mismo año, un estudio elaborado acerca del sector de la construcción en Bucaramanga titulado: “Valorando la RSE por los Stakeholders-internos”<sup>8</sup> se presentan los resultados de una investigación realizada en sesenta empresas del sector de la construcción en Bucaramanga en el año 2013, donde se evidencia que los objetivos de las empresas se orientan a satisfacer al cliente externo para mantener su posición competitiva en el mercado, ignorando el impacto que producen sus clientes internos para la mejora de sus procesos. De hecho en las empresas se generan valores positivos para el cumplimiento de las necesidades de sus accionistas sin intervenir en los trabajadores como elemento fundamental del proceso para generar valor al cliente externo. Tras ese análisis se realizó sugerencias a los empresarios para incluir dentro

---

<sup>8</sup><http://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/119>

del sus organizaciones buenas practicas que fomenten la valoración de los Stakeholders- internos como encargados de diseminar y fortalecer la imagen de la compañía.

Una investigación en términos de responsabilidad social empresarial RSE, de tres organizaciones Tolimenses-Colombia de tamaño y actividad económica diferente con los Stakeholders arrojo resultados que demuestran que las organizaciones objeto de estudio adelantan diversas actividades de RSE, pero no se han interesado en articular tales acciones y en medir el impacto derivado de estas. Se concluye, que esta variable hace parte del modelo de gestión empresarial en las instituciones estudiadas, pero sin la presencia de políticas que permitan medir el impacto de sus operaciones.<sup>9</sup>

Un estudio Casos titulado: <sup>10</sup>Análisis de las Prácticas y Acciones de Responsabilidad Social; un estudio de Casos en la Corporación CUN Regional Magdalena, se buscó analizar las políticas, prácticas y planes de responsabilidad social de la Corporación Unificada de Educación Superior, regional Magdalena, en la actualidad. Esto, con el fin de promover la memoria empresarial de prácticas relacionadas con la RSE, por medio de un modelo de medición de indicadores basado en ocho stakeholders relacionados con las variables de interés económico, social y ambiental. El análisis busca además medir la correlación que existe entre prácticas ejecutadas de RSE y niveles de percepción de los stakeholders más influyentes de la corporación.

---

<sup>9</sup>[https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/1148/pdf\\_112](https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/1148/pdf_112)

<sup>10</sup> <https://revistas.uxternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/4695/5446>

En investigación titulada: Manejo de stakeholders como estrategia para la administración de proyectos de desarrollo en territorios rurales<sup>11</sup>; muestra la aplicación teórica de una metodología para el manejo e implementación de proyectos de desarrollo socio-económicos en territorios rurales enmarcados en políticas públicas a través del uso de la teoría de los stakeholders en un territorio rural de Cundinamarca -Colombia, más precisamente en procesos de intervención institucional. Se busca aportar a las instituciones públicas y/o privadas interesadas en el desarrollo de un territorio rural, una herramienta de análisis en la que se resalta la necesidad de identificar, seleccionar y manejar los stakeholders como agentes determinantes en el éxito de los proyectos

Las conclusiones de este trabajo de investigación publicado muestran que: Cuando el Stakeholder está en la capacidad de incidir en el accionar del proyecto de desarrollo y decide hacerlo, nos encontramos con que se convierte en un actor de política. Debido a que no todos los actores tienen el mismo costo de oportunidad de interactuar dentro del espacio de la política pública, ni la misma capacidad de negociación, resulta relevante identificar aquellos actores indispensables en el proceso de realización de política e involucrarlos en su diseño y ejecución para aumentar su posibilidad de éxito.

---

<sup>11</sup> <https://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/14649/37527>

### 2.3. DEFINICION DE CONCEPTOS

**Dinámica de Grupo:** Es un campo de investigaciones dedicado a incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con individuos, otros grupos e instituciones más amplias.

**Grupo:** Brodbeck y Lewin, definen grupo como el conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a estas interdependientes en algún grado significativo. Se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de la interdependencia entre sus miembros constitutivos.

**Stakeholders:** “Cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de una organización” (Freeman, 1984).

**Responsabilidad Social Empresarial:** Según el ICONTEC es: “El compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas (Stakeholders), en materia de desarrollo humano integral; ésta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales.”

## **2.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

La dinámica de los Stakeholders facilita la gestión empresarial extendida al planteamiento de responsabilidades en sus relaciones comerciales, sociales y ecológicas convertidas en necesidad para el mantenimiento del proyecto a corto, mediano y largo plazo con libertad para seleccionar las alternativas de acción que concuerden con los valores, normas y principios rectores de la organización y su posterior repercusión en el sistema social.

## **2.5 MARCO METODOLÓGICO**

La monografía aporta un ejercicio propio de investigación de tipo cualitativo, se analizó bibliografía especializada mediante un revisión de los ejes conceptuales mediante trabajos o publicaciones en libros, revistas científicas que consultan a expertos, documentos públicos de organismos internacionales y estudios de casos en la que se expone la relación estratégica de la gestión de Stakeholder con el requerimiento ético y de responsabilidad para entender la dinámica de la relación de la empresa y sociedad a nivel nacional.

Los resultados de esta investigación no solo serán útiles para analizar al detalle los conceptos claves sino que con la hipótesis planteada se establece una apertura para proyecciones e investigaciones futuras.

### **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE TEMA**

Se parte de la premisa, que la relación con los Stakeholders obedece a la esperanza de mejorar las relaciones públicas y equilibrar los impactos en una organización en sus procesos internos y externos junto a la integración de los temas que obedecen a procesos de gestión y estrategia.

La relación con los Stakeholders requiere tiempo, recursos y compromisos, hechos que suelen en ocasiones subestimarse. Si bien, no es posible determinar el nivel de recursos necesarios previo a la planeación; este proceso facilitaría la adhesión y participación de los mismos; incluyendo los altos directivos para asegurar la alineación y el compromiso con los objetivos y estrategias de negocio.

Con el enfoque de optimización del manejo de los Stakeholders se detallan propósitos tan diversos como: la consecución de obligaciones relacionadas con la responsabilidad social empresarial, la elaboración de un análisis competitivo y de las partes participantes en licitaciones; programas de cambio organizacional; despliegues de campañas de mercadeo exitosas; proyectos, programas y portafolios; la implementación de nuevas aplicaciones de TIC, que incluyen requisitos, definición y manejo de la cadena de abastecimiento; estructuras de apoyo organizacional así como las estrategias determinantes de los márgenes de maniobra de la organización .

En el desarrollo de la dinámica de proyectos con responsabilidad social, los stakeholders deben fortalecer factores como el relacionado a los compromisos de la alta dirección con los recursos, políticas, objetivos y estrategias del negocio.

Es preciso establecer que, en los resultados de las investigaciones y/o referencias bibliográficas a nivel nacional se buscan alternativas para desarrollar y mejorar toda aquella interacción de la dinámica de los Stakeholders en la consecución de proyectos responsablemente sociales que incluyan relaciones estratégicas, productivas, comerciales y oportunas dentro del presupuesto, políticas y/o procedimientos para manejo de experiencias, resolución de conflictos y de manejo de personal ya establecidos

Con el apoyo del Project Management Institute se facilita capacitaciones en gestión de proyectos, con los cuales se puede orientar el desarrollo de las relaciones estratégicas, productivas y comerciales de forma oportuna y dentro del presupuesto establecido.

Se procura desarrollar procesos éticos y políticas relacionadas con unos buenos arraigamientos de los programas internos de manejo de personal los procesos creativos, de resolución de conflictos y motivacionales.

De igual forma, el conocimiento acerca de los temas específicos del proyecto en curso exige la creación de una base de datos, la creación de un equipo multidisciplinario que acuda al "know-how", dado que la credibilidad es una garantía en el proceso.



Actualmente el panorama empresarial en Colombia, acoge los modelos de empresas familiarmente responsables que impactan positivamente a sus colaboradores especialmente para los sectores productivos de alimentación, consultorías y financieros.

Con estos modelos promueven mejor reputación corporativa y de marca, así como conceptos de flexibilidad e innovación , fidelizan al empleado y son grandes atractivos de talento humano, facilitan la competitividad y estimulan las inversiones socialmente responsable en relación a los fondos de inversión, mercados de valores, reducción de costos, eficiencia ; todo enlazado con procesos dinámicos de mejora continua buenos estilos de dirección y liderazgo, calidad laboral, perspectiva de género, desarrollo profesional.

#### 4. CONCLUSIONES

El diálogo con los stakeholders es clave, lo es tanto que si este no existe, las estrategias de RSE no tendrían lugar, puesto que se tomarían caminos distintos en el proyecto, las expectativas de los interesados razón por la que el esfuerzo de cooperación de estos dos elementos garantizarían una correcta fusión que impacta positivamente en la rentabilidad y sostenibilidad de la organización, promoviendo actividades que incluyen la incorporación en su plan organizacional de consideraciones asociadas a la satisfacción de intereses, demandas y/o expectativas más que a la maximización de la riqueza por parte de sus accionistas.

Es así que, el desarrollo de una gestión empresarial socialmente responsable, supone incorporar en el análisis estratégico el argumento sobre cuáles son los intereses que deben predominar si se busca una sostenibilidad a largo plazo.

En Colombia, en los últimos años las estrategias empresariales que eran orientadas al crecimiento y rentabilidad han evolucionado de forma que las prioridades integraron tanto los intereses de las organizaciones como los de la comunidad.

## 5. BIBLIOGRAFIA

Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associate

Canada Inc. (2006). *De las Palabras a la Acción. El Compromiso con los Stakeholders.*

*Manual Para la Práctica De Las Relaciones con Los Grupos de Interes.* (Vol. 2).

Londres.

Acuña, A. (2012). La Gestión de los Stakeholders. Análisis de los diferentes modelos. *Encuentro Regional Zona Sur Adenag- Universidad Nacional del Sur*, (pág. 12). Argentina.

Angel, J. E. (2010). Manejo de stakeholders como estrategia para la administración de proyectos de desarrollo en territorios rurales. . *Agronomía Colombiana* (28), 491-499.

Argandoña, A. (2011). *La Teoría de Stakeholders y La Creación de Valor*. Madrid: IESE Business School. Universidad de Navarra.

Cartwright y Zander Dinámica de Grupos, Ed. Trillas, 1972

Cubillos, C. M. (2006). Responsabilidad Social Empresarial y Stakeholders en Organizaciones de Tamaño y Actividades Diferentes. *Económicas Universidad de La Costa vol. 37 no. 2*, 115-136. doi: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.37.2.2016.06>

Fernández, J. y. (julio-diciembre de 2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad . *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*. N° 6, 6, 130 a 143.

Gonzalez, E. (2007). La Teoría de los Stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la Responsabilidad Social Corporatva. *Veritas , Universitat Jaume I, Vol II, n° 17*, 205-224.

- Hillman, A. J., & Germal, D. K. (s.f.). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 2 (Feb., 2001), págs. 125-139. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/3094310>
- Olano, A. (2014). *Estudio de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia, un Compromiso de Todos*. Ensayo de Grado, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Ospina, E., & María, S. (2013). *Responsabilidad Social Empresarial: Beneficios económicos, sociales y ambientales para los Stakeholders*. Artículo, Universidad de Antioquia, Medellín.
- Ramos, K. (2013). *La responsabilidad social empresarial de las entidades del sector salud: descripción y análisis crítico de la RSE en los códigos de buen gobierno, ética y conducta de las principales entidades promotoras de salud colombianas*. Trabajo de Investigación , Universidad Nacional de Colombia , Bogotá.
- Rivera, H., & Marleny, M. (2011). *La organización : los stakeholders y la responsabilidad social*. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora Del Rosario. Facultad de Administración. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rodriguez, J. (2008). Modelo stakeholder y responsabilidad social: el gobierno corporativo global. *M@n@gement* 2008/2, 11, 81-111. doi:10.3917/mana.112.0081
- Uribe, M. O. (2016). *La responsabilidad social de la universidad del Tolima frente al stakeholder “proveedores”*. Universidad del Tolima, Tolima. Dimensión Empresarial, 14(2). doi:<http://dx.doi.org/10.15665/rde.v14i2.458>

SOCIAL. *Análisis organizacional basado en los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá, Colombia.

Volpentesta, J. (2017). Creación de un Método de Integración de Grupos de Interés al Gobierno de las Empresas. *Estudios Gerenciales*, 36, 195-207.

Volpentesta, J. R. (2014). Identificación del impacto de la gestión de los stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial. *Universidad & Empresa*, 65-94.

doi:dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.02

Volpentesta, J. R. (2016). Confluencia de Teorías en torno a la responsabilidad Social Empresaria (RSE). *Ciencias Administrativas Año 4 – N° 8 Julio / Diciembre 2016*, ISSN 2314 – 3738. Obtenido de <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>

Volpentesta, J. R. (2016). Tendencia y Perspectiva de la Responsabilidad Social Empresaria. “*Visión de Futuro*” Año 13, Volumen N° 20, N° 2, Julio – Diciembre 2016, 20, 193-215. Obtenido de <http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/>

Volpentesta, J. R. (2017). *Responsabilidad social Empresaria, Sostenibilidad y Stakeholders. El nuevo paradigma de gestión empresarial socio-ambientalmente responsable y sostenible* (1a ed.). Buenos Aires: Osmar D. Buyatti - Librería.